

学校编码: 10384 分类号__密级__

学号: 14020101150526 UDC__

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

社会工作控制企业员工离职率
的实务研究——以 J 公司 A 厂区为例

A Practice Research on Social Work Control over Enterprise
Employees' Turnover Rate: based on the Practice in A
Factory, J Company

周小蓉

指导教师姓名: 潘颖秋副教授

专 业 名 称: 社会工作

论文提交日期: 2012.05.08

论文答辩时间:

学位授予日期:

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2012 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

中文摘要

近年来，各行业员工离职率逐渐升高，离职率过高一方面反映了企业员工面临情绪较为波动、劳资关系较为紧张等困扰，另一方面造成企业凝聚力下降，导致企业人力资源成本增加、生产效率下降等问题。因此，如何有效控制企业员工离职率已成为众多学者和企业管理者关注的焦点。目前关于企业员工离职率的研究主要集中在探讨员工离职的原因及对策两方面，但是针对企业离职率控制问题的社会工作实务尚不多见。鉴于此，本研究拟从企业社会工作的角度，分析和探讨如何通过社会工作控制和降低企业员工的离职率，一方面通过对离职率的控制，可以降低企业运营成本，提高企业的凝聚力，增强企业的市场竞争力，另一方面，希望可以探索出一个社会工作介入企业员工离职率的有效方案。

本研究以厦门某台资企业为例，以双因素理论为基础，对该企业的高离职率进行原因分析，以行动研究法为指导，探讨社会工作控制企业员工高离职率的介入策略。研究表明，通过社会工作的介入，该企业员工的离职率在一定程度有所下降，员工满意度也有所提高。由此可知，社会工作的介入对员工离职率的控制有着不可忽视的作用，一套完整可行的介入方案将有助于企业管理者有效控制员工的高离职率。同时，研究者发现，企业社会工作者能否顺利达到介入目标，完成介入任务，不仅与社会工作者自身的专业性和介入策略的有效性有关，还与企业自身的特殊性及企业管理者对社会工作介入活动的支持力度有关。

关键词：企业社会工作；员工离职率；实务研究

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

In recent years, all industries' staff turnover rate increased gradually, high turnover rate reflects the employees' emotion is more volatile, labor relation is more tense, resulting in the decline of corporate cohesion, it can lead to the cost of human resources increased, corporate efficiency decreased and so on. Therefore, how to control employee turnover rate effectively has become the focus of many scholars and business managers. Research focuses on the staff turnover rate concentrated in the two aspects: to explore the reasons and solutions for staff leaving, but social work practice is still rare for corporate turnover rate control problem. In view of this, this study from the perspective of corporate social work, to analysis and explore how social work services to control and reduce the staff turnover rate, On the one hand, the control of the staff turnover rate, can reduce operating costs, improve the cohesion of the enterprise, enhance their market competitiveness, on the other hand, it can explore a social work intervention effective solution for enterprise staff turnover rate.

In this study, to a Taiwan-funded enterprises in Xiamen as an example, we analysis the cause of the high turnover rate, use the Two-Factor Theory as a guide to explore the social work intervention strategies to control the high staff turnover rate. The results show that, through the intervention of social work, the turnover rate of employees of the company declined to a certain extent, employee satisfaction also increased. Therefore, the role of social work intervention on the control of the employee turnover rate can not be ignored, a complete and feasible intervention program will help business managers to control employee turnover rate effectively. At the same time, the researchers found, whether corporate social workers can successfully achieve the intervention goal of the intervention task, not only about the effectiveness of the social worker's own professional and intervention strategies, with the enterprise's own characteristics and corporate managers activities in support of social work intervention.

Key Words: Enterprise Social Work; Staff Turnover Rate; Practice Research

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 问题的提出	1
第二章 文献综述	3
第一节 员工离职的基础研究	3
第二节 企业社会工作的相关研究	7
第三章 理论基础	10
第四章 研究方法	12
第五章 案例分析	14
第一节 J 公司的现状描述	14
第二节 需求评估	15
第三节 原因分析	20
第四节 介入策略和框架	22
第六章 企业社会工作的介入	25
第一节 介入对象	25
第二节 介入方法和目标	25
第三节 介入过程	27
第四节 介入结果	36
第七章 讨论与结论	38
第一节 讨论	38
第二节 研究局限	40
第三节 结论	41
参考文献	43
附 录	46
后 记	52

Contents

Chapter1 Research Background.....	1
Chapter2 Literature Review.....	3
1 The Basic Research of Staff Turnover Rate.....	3
2 The Research about Social Work.....	7
Chapter3 Theoretical Basis.....	10
Chapter4 Research Methods.....	12
Chapter5 Case Study.....	14
1 The Status Description of the J Company.....	14
2 Needs Assessment.....	15
3 Cause Analysis.....	20
4 Intervention Strategies and Frameworks.....	22
Chapter6 The Intervention of Enterprise Social Work.....	25
1 Involved in Object.....	25
2 Intervention Methods and Objectives.....	25
3 The Intervention Pprocess.....	27
4 Intervention Results.....	36
Chapter7 Discussion and Conclusion.....	38
1 Discussion.....	38
2 Study Limitations.....	40
3 Conclusion.....	41
References.....	43
Appendix.....	46
Acknowledgements.....	52

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 问题的提出

人才市场的逐步完善和扩大,给员工们提供了施展才能的广阔舞台。与此同时,“民工荒”的出现让广大农民工有了更多的择业自主权。当前,80、90后逐渐成为职场的主流,新一代员工往往更看重工作和生活的平衡,他们拥有更多元的价值观,更关注自我感受和短期的回报等,由此,当工作中出现某些小压力或曲折之时,“离职”便成了首选(陈蕾,2008)。前程无忧^①(2007)指出,中国大部分企业从2004年开始就已经面临着员工离职率不断上升的严重问题。在过去三年,中国大陆的员工离职率一直呈上升趋势,而且没有减缓的迹象。依据前程无忧网发布的2011年企业员工离职与调薪调研报告^②,2010年中国19个行业的平均员工离职率为18.5%,其中传统服务业,制造业以及消费品零售业是员工离职率最高的三个行业,分别达到24.2%、21.8%和20.5%。该网站发布的2012企业员工离职与调薪调研报告^③显示,2011年各行业员工的平均离职率仍处高位,为18.9%,是2008年金融危机以来最高。其中,传统服务业(21.2%),制造业(20.5%)。对不少企业而言,2011年是多“荒”的一年,资金荒、能源荒、人才荒(用工荒)以及订单荒(市场需求荒)。

适当的员工离职率对于企业保持活力是有益的,它有利于企业招聘新人才,补充新鲜血液,新员工给企业带来新的思想、新的工作方法和理念,使企业更有活力,从而避免毫无生气的停滞局面。然而,过高的离职率则会影响企业的稳定发展,势必给企业造成许多负面的影响,如企业生产活动难以正常进行、经营成本提升、企业凝聚力下降,还将导致优秀人才流失到竞争对手手中,增加企业的挑战(闫娇,2008;张颂心,2007)。美国人力资源管理协会研究发现:一个员工离职以后,从找新人到顺利上手,光是替换成本就高达离职员工薪水的1.5倍,如果离开的是管理人员,则代价更高。Gordon和Lowe(2002)的研究发现,在美国,每年的员工离职成本高达1400亿美元,这些资金主要花费在招聘、培训和管理方面。另外,Denvir和McMahon(1992)指出,员工的高离职率会导

^①资料来自网站: <http://wenku.baidu.com/view/0570576d7e21af45b307a838.html>。

^②资料来自网站: http://www.lm.gov.cn/LabourRelations/content/2011-01/04/content_592822.htm。

^③资料来自网站: <http://wenku.baidu.com/view/867d1126bcd126fff7050bf3.html>。

致产品和服务质量下降、生产效率下降、顾客和员工忠诚度下降，同时会影响人员管理以及团队凝聚力等一系列问题。研究表明，持续增长的高离职率已经成为企业人力资源部门需要应对和解决的重大问题之一，从另一个视角来看，企业内部经验丰富的员工不断被竞争对手挖走的现象对很多企业来讲是一种无形的巨大损失。

当前，员工离职率过高，已经成为我国众多企业面临的共同困境，如何有效控制离职率，成为我国众多企业急需解决的现实问题。本研究拟从企业社会工作的角度，分析和探讨如何通过社会工作服务控制和降低企业员工的离职率，以降低企业运营成本，提高企业的凝聚力，增强企业的市场竞争力。

第二章 文献综述

目前,关于企业员工离职的研究主要以基础研究为主,探讨员工离职的原因及企业对策。实务研究方面,一些学者探讨了社会工作在企业服务中的功能和模式,但是针对企业离职率控制问题的社会工作实务尚不多见。下文将相关研究文献进行展开讨论。

第一节 员工离职的基础研究

关于员工离职的基础研究中,员工离职的因素和对策分析是已有文献的主要关注点。下文将首先介绍员工离职率的概念及计算方法;其次,探讨影响员工离职的因素;最后,对员工离职的对策研究进行分析。

一、员工离职率的概念及计算方式

离职率(Dimission Rate)是企业用以衡量企业内部人力资源流动状况的一个重要指标,通过对离职率的考察,可以了解企业对员工的吸引和满意情况。员工离职一般指员工和雇主之间结束雇佣关系、员工离开原公司的行为。皮扎姆和宋伯格(1999)指出,员工离职包括员工主动离职和被动离职,被动离职的原因大多是被企业解雇而被迫离职,主动离职则是员工主动向公司提出离职,被动离职一般是组织容易控制的,主动离职则是组织难以控制的并对企业影响较大的一个因素,因此在企业管理中,人们大多把注意力集中在对员工的主动离职问题上(李向民、任宇石,2007),这也是本文分析的重点。

目前,难以用一个统一的标准来衡量员工离职率的合理范围,因为每个企业的经营状况、企业文化、管理模式都不同。最直接的是用统计的方法,对本企业历年的员工离职率进行统计,找出其规律性,确定一个合理离职率的范围作为企业人力资源管理的警戒线,当达到警戒线边缘时,及时采取防范措施(闫娇,2008)。已有文献对如何计算员工离职率方法的意见并不统一,常见的方法概括起来有三种:

方法一: 离职率=期间内离职人数/(期初人数+期末人数)/2*100%

方法二: 离职率=期间内离职人数/预算员工人数*100%

方法三: 离职率=期间内离职人数/期初人数*100%

现假设某公司一月份的期初人数为 50 人,新录用 15 人,则一月份期末人数为 65 人(期初人数+新录用人数),预算工人数 60 人,一月份离职人数 8 人。依据不同的计算方法,可以算出相应的离职率为 13.9%、13.3%、16%。方法一选取了期初人数和期末人数的平均值作为样本,默认该平均值是企业期间内人力资源管理所面对的平均被管人数,其离职率相应用来衡量期间内离职管理的效果。这种离职率较为适用于人力资源保持稳定或者稳定增长的企业在中短期(半年,季度,月)衡量离职率(本文研究对象所在企业采取方法 1 作为离职率的计算方式)。方法二选取预算工人作为样本,它主要应用于对年度离职率的衡量。因为预算员工人数是企业年度对人力维持的目标,所以它代表本年度人力资源管理的目标管理样本。方法三选取了期初人数作为样本,它多用于对短期离职率的分析,这种离职率通常用于对月度离职率的趋势进行分析。

二、影响员工离职率的因素

为理解员工离职的原因,国外学者从个体因素、组织因素和外部环境因素三方面对影响员工离职的原因做了细致分析。

(一) 员工个体因素

员工个体因素主要是指由于员工本人的相关原因,致使员工决定离职。已有研究对影响员工离职的个体因素的探讨主要集中在人口统计学因素、职业价值观、个人职业生涯规划等方面。

李向民和任宇石(2007)认为影响员工离职的人口统计学因素包括年龄、工作时间、收入水平、受教育程度、性别等。王森和孙小丽(2004)认为员工离职的原因随着员工年龄的增长而变化,处于 20—30 岁的员工更多重视工作的兴趣和新颖性,30—45 岁的员工流动多半是因为员工在当前企业的待遇或事业发展状况的不满,至于 45—55 岁的员工,其流动多半是为了开拓第二事业。Somo(2005)等通过一项问卷调查发现,在同一企业中年龄越大,工作时间越长的员工,其离职意愿越低。另外,杜立江(2004)发现生病/受伤、婚姻变动、配偶调动、家庭成员生病或死亡等因素对员工的离职也会存在一定影响。

职业价值观是价值观在职业问题上的反映,是人们对待职业的一种反映和态度。刘青(2011)认为,员工的职业价值观主要体现在对职业价值的判断上,即在工作过程中,对自己和职业的认知以及对职业好坏的评价两方面。员工的职业

价值观会影响员工的择业动机,尤其在新形势下,越来越多的员工更加注重工作带来的短期效益,更加注重追求经济利益最大化,这势必对员工的离职意向有着重要的影响。个人职业生涯规划指个人根据自身所处的环境和个人情况,确立职业目标,并采取行动和措施,实现职业生涯目标的过程(邹开敏,2007)。Dash(2000)发现个人职业生涯规划对工作满意度有积极影响,有效的个人职业规划可以降低组织的离职率。

(二) 组织因素

Bevan(2002)认为,企业内部因素对员工离职率的影响举足轻重。王忠民、陈继祥和续洁丽(2002)对影响员工离职的组织因素进行了划分,包括行业类型;组织的规模、地位和绩效;薪酬福利制度和奖励措施;内部分工;组织的约束性;组织提供的个人发展机遇;组织内部的工作群体;组织的管理风格;组织内部的非正式组织等九个方面。闫娇(2008)发现,企业的管理水平、运行机制越先进,其对员工的吸引就越大;另外,如果员工的个人价值取向、个人目标与组织文化、组织目标相一致,员工继续留任的可能性也会越大,例如,部分员工离职是因为他们感觉到自己难以融入这个企业而选择离开,员工没能在企业中感觉到和谐、愉悦的工作环境,从而产生了一种孤立感(张颂心,2007)。鞠强(2006)认为,影响员工离职的组织因素主要包括工资、福利、职业的安全性及工作稳定程度、职业声望、学习机会、升迁机会等。同时,工作环境比较恶劣、工作时间太长会给员工造成巨大的工作压力,导致员工对工作不满意,从而选择离职(杜立江,2004)。此外,管理者自身的人格素养、管理水平与员工的离职率有着密切的关系,例如,员工与管理者之间的沟通渠道是否畅通,对管理者的满意程度及对晋升空间的估计都会对员工的离职意向产生显著影响(Johnston, 2001; 闫娇, 2008; 尤桂, 2010)

上述研究表明,组织的管理制度、组织架构、管理方式、企业文化和工作环境/条件五大方面的建设情况直接关系着员工的离职倾向性。

(三) 外部环境因素

关于影响员工离职的外部环境因素,早在1958年March和Simon就对此进行了研究。他们从宏观劳动力市场的角度出发,分析了就业机会和员工离职的关系,并得出结论:当劳动力供给紧缩时,员工离职率要比劳动力需求短缺时高。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库